



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

## **Como utilizar o *feedback* na Avaliação de 360°: Caso Shell**

Elizabete Regina da Silva Munhoz  
RA 20682066

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, Dezembro de 2008.

Elizabete Regina da Silva Munhoz

## **Como utilizar o *feedback* na Avaliação de 360º**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias.

Brasília/DF, Dezembro de 2008.

Elizabete Regina da Silva Munhoz

## **Como utilizar o *feedback* na Avaliação de 360º**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Alano Nogueira.

Banca Examinadora:

---

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias

---

Professor (a) Examinador (a)

---

Professor (a) Examinador (a)

Brasília , de 2008.

Dedico este trabalho a meus pais que sempre me apoiaram e ao meu marido que sempre me ajudou a estudar e a enfrentar todos os desafios que surgiram no decorrer do curso.

## **AGRADECIMENTO**

A Deus que está sempre ao meu lado.

Ao Professor Orientador Alano Nogueira, pela dedicação e apoio não só na Monografia, mas no decorrer de todo o curso.

Aos professores do curso de Administração do UniCEUB pelo apoio e carinho.

Aos meus pais Cláudio e Márcia pelo amor incondicional.

Ao meu marido pela compreensão e carinho.

Aos amigos conquistados ao longo do curso.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que meu sonho se tornasse realidade.

"O homem sábio é aquele que não se entristece com as coisas que não tem, mas rejubila-se com as que têm."  
(Epiteto).

## RESUMO

O tema desse estudo é a área de Gestão de Pessoas que têm se esforçado e buscado ferramentas cada vez mais eficientes para desenvolver e manter os funcionários de uma organização. Uma dessas ferramentas é a Avaliação de 360° que utiliza de *feedbacks* para identificar e discutir diferentes percepções em um determinado grupo para obter melhorias. O presente trabalho evidencia a utilização do *feedback* na Avaliação de 360° e seu objetivo é demonstrar como o *feedback* é utilizado nesse tipo de avaliação, para se alcançar esse objetivo foi necessário utilizar dois objetivos específicos, que são descrever e apontar os conceitos de feedback e Avaliação de 360° e exemplificar algumas empresas que utilizam essa ferramenta. O método de procedimento utilizado para efetivação deste trabalho foi pesquisa bibliográfica. No trabalho foi utilizada, também a técnica de pesquisa exploratória, apresentando um estudo de caso na empresa Shell. Dos resultados obtidos com esse trabalho ressalta-se que na Shell a Avaliação de 360° é aberta a todos os funcionários e participa, apenas, quem tem interesse, o colaborador que avalia seus colegas de trabalho, tem a opção de manter ou não o sigilo da avaliação. Na Shell a Avaliação de 360° tem como objetivo saber quais competências precisam ser desenvolvidas dentro da organização, ajudando o RH a focá-las, contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho, com trocas de informações e a contribuição para o desenvolvimento dos indivíduos. No final do trabalho uma análise e discussão dos dados coletados foi realizada levando em conta todo embasamento teórico para traçar os pontos onde a teoria se apresenta nas práticas da empresa Shell.

**Palavras Chaves:** *Feedback*; Avaliação de 360°; Desenvolvimento.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	8
2.	METODOLOGIA .....	10
3.	EMBASAMENTO TEÓRICO .....	12
3.1.	Histórico de <i>Feedback</i> .....	12
3.2.	Tipos de Feedback.....	14
3.3.	Avaliação de 360º .....	16
3.4.	Conceitos de Avaliação de 360º .....	18
3.5.	Organizações que utilizam a Avaliação de 360º .....	20
4.	ESTUDO DE CASO .....	22
4.1.	Mercado de atuação .....	22
4.2.	Breve histórico da empresa .....	23
4.3.	Aplicação da Avaliação de 360º.....	23
4.4.	Objetivos da Avaliação de 360º .....	24
4.5.	Medo de represálias.....	25
4.6.	Competências do questionário da avaliação de 360º .....	25
5.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	26
6.	CONCLUSÃO .....	28
	REFERÊNCIAS .....	29
	ANEXO A – Avaliação 360º.....	31



## 1. INTRODUÇÃO

Em função das novas exigências de um mercado globalizado, as organizações precisam estar atentas e preparadas para as mudanças, buscando sempre competitividade e estabelecendo vínculos entre o desempenho humano, que advém são seus colaboradores e os resultados de seu negócio.

O presente estudo tem como tema principal a área de Gestão de Pessoas que surgiu, inicialmente, com o objetivo de controlar algumas atividades das pessoas que trabalhavam na organização como, horas trabalhadas, banco de horas e questões salariais. Com o passar do tempo essa área ganhou inúmeras atividades, maiores responsabilidades, passando a ter maior importância para o sucesso da organização, deixando de ser considerada operacional e assumindo um papel estratégico.

Bateman e Snell (1998) resumem esta transformação em três décadas. Na década de 1970, o papel do RH era manter as organizações fora dos tribunais e se adaptar as regulamentações no local de trabalho. Na década de 1980, a preocupação era resolver problemas de custos nos quadros de pessoal por causa das fusões, aquisições e *downsizing*. Na década de 1990, as preocupações são com as questões econômicas que estão relacionadas a um local de trabalho global e competitivo.

No século XXI as pessoas passam a ser estratégicas e se tornam fonte de vantagem competitiva para a organização. ULRICH (2000).

Desta forma, à área de Gestão de Pessoas é uma área que merece destaque e deve ser estudada para se obter sempre um diferencial competitivo. Neste estudo foi evidenciada a utilização do *feedback* na Avaliação de 360°.

O problema levantado para a realização das pesquisas foi como utilizar o *feedback* na Avaliação de 360°.

O objetivo geral desta pesquisa foi demonstrar como o *feedback* é utilizado nesse tipo de avaliação.

Os objetivos específicos foram descrever e apontar os conceitos, e exemplificar algumas empresas que utilizam essa ferramenta, com foco no estudo de caso na empresa Shell.

As justificativas acerca do tema escolhido para este estudo têm como evidência a crescente globalização que tornou necessária às organizações a preocupação em desenvolver e manter seus funcionários, que formam o principal diferencial e que fortalecem a organização para manter a competitividade no mercado. Para isso é necessário entender como cada um de seus profissionais atuam, identificando os potenciais individuais, corrigindo problemas de desempenho e retendo seus talentos. Este trabalho vai gerar conhecimento para que o *feedback* seja aplicado na Avaliação de 360º conforme as definições desse estudo, subsidiando para que outras empresas utilizem o *feedback* na Avaliação de 360º como uma ferramenta no desenvolvimento de seus profissionais, ajudando a empresa a ter um diferencial perante o mercado, desenvolvendo e mantendo seus profissionais. Para a sociedade esse trabalho terá o papel de fazê-los entender que o *feedback* é uma técnica que têm como objetivo o crescimento não só da organização, mas também, o crescimento profissional de seus colaboradores.

As etapas que compõem o trabalho são: escolha e definição do tema, objetivos e justificativas do trabalho, problema levantado sobre o tema, metodologia utilizada para a realização das pesquisas, embasamento teórico com a apresentação de um histórico de *feedback*, os tipos de *feedback*, Avaliação de 360º e conceitos da avaliação, exemplos de organizações que utilizam o *feedback* na Avaliação de 360º, apresentação de estudo de caso e as considerações finais.

## 2. METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a metodologia é a composição de atividades sistemáticas e racionais utilizadas para alcançar o objetivo, deixando claro o caminho a ser seguido, detectando os erros e auxiliando nas decisões a serem tomadas no decorrer do trabalho.

O método de procedimento utilizado para efetivação deste trabalho foi pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, como livros, artigos científicos, e periódicos. Uma das principais vantagens desse tipo de pesquisa é o de permitir ao pesquisador abranger uma ampla gama de fenômenos.

A técnica de pesquisa utilizada foi exploratória, pois foi realizado um estudo de caso da empresa Shell que utiliza a ferramenta *feedback*. Conforme Gil (2002), esse tipo de pesquisa é utilizado para o aprimoramento de idéias e pode ser aplicado de maneira bastante flexível para conseguir os mais variados aspectos do assunto que está sendo estudado.

A pesquisa é qualitativa porque demonstra como a técnica *feedback* é utilizada na Avaliação de 360°.

Foi realizado um estudo de caso na Shell para mostrar como a ferramenta *feedback* é utilizada. Conforme GIL (2002), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo até conseguir um amplo e detalhado conhecimento sobre um ou poucos objetos.

A estrutura do trabalho foi desenvolvida de acordo com a metodologia acima, sendo que primeiro foi feita a escolha do tema a ser pesquisado para realização do trabalho que foi Gestão de Pessoas, como o tema é muito abrangente foi feita a definição de que seria utilizada a Avaliação de 360° como foco do estudo, com isso foi possível definir qual seria o problema levantado para a realização do estudo e quais os objetivos do trabalho. Foram realizadas pesquisas bibliográficas onde foram usados artigos científicos, livros e periódicos para o desenvolvimento do embasamento teórico que é composto por um histórico de *feedback*, tipos de *feedback*, Avaliação de 360° e conceitos dessa avaliação, exemplos de organizações que utilizam o *feedback* na Avaliação de 360°. Logo em seguida foi utilizado um artigo onde a gerente da

área de RH da empresa Shell discorreu sobre a Avaliação de 360º na organização. Foi desenvolvido um estudo de caso na Shell para demonstrar como o *feedback* é utilizado na Avaliação de 360º compreendendo a teoria estudada e suas práticas. Por último foi realizada a análise e discussão dos dados e a conclusão sobre o tema.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

No século XXI, as organizações passaram a tratar as pessoas como parceiras, reconhecendo-as como fonte de conhecimentos, habilidades, capacidades e, a mais importante das contribuições, a inteligência. As pessoas constituem o capital intelectual da organização e devem ser tratadas como parceiras do negócio (CHIAVENATO, 1999).

Todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, as organizações não podiam deixar de reconhecer os empregados como seus parceiros mais íntimos, pois, são eles que possibilitam o diferencial competitivo à organização.

A Gestão de Pessoas é o principal aliado dentro da organização para desenvolver e manter seu capital intelectual, para isso surge técnicas que auxiliam o profissional de RH a estimular o fortalecimento e a autonomia das equipes de trabalho. É por isso que a Avaliação de 360º tem sido uma prática cada vez mais freqüente nas organizações. O *feedback* torna-se uma técnica importante e de bons resultados, que deve ter um enfoque especial para entender como ele é utilizado na Avaliação de 360º.

#### 3.1. Histórico de *Feedback*

O *feedback* faz parte da vida das pessoas e está presente a todo instante no cotidiano de cada uma, a interação com as pessoas faz com que o *feedback* seja aplicado sem ser percebido.

A palavra *feedback* é de origem inglesa e é bastante utilizada no ambiente organizacional. Segundo Araújo (1999 apud ROCHA, 2001), a teoria de sistemas utiliza o conceito de *feedback*, como sendo retroalimentação, ou seja, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do funcionamento.

Lepsinger e Lúcia (1997 apud REIS, 2003), a partir da década de 50, as organizações começam a perceber, por meio da administração por objetivos que há uma necessidade de formalizar e focar o processo de *feedback*; pesquisas na área de motivação e satisfação no trabalho começam a estabelecer uma relação entre *feedback* recebido e produtividade/ satisfação

com o trabalho, com isso as empresas passaram a utilizar práticas de reuniões de *feedback*, utilizando dessas idéias para orientar a forma e o conteúdo do *feedback* recebido pelas pessoas dentro das organizações.

“O *feedback* é uma conversa particular entre o líder e o liderado, com caráter de avaliação sobre os acertos e erros do liderado. O tema do bate-papo é o comportamento do subordinado” (COSTA, 2006).

Nota-se que o *feedback* é de fundamental importância, pois por intermédio dele podemos avaliar nossas atitudes, comportamentos, desempenhos e relação com o próximo, isso auxilia o crescimento pessoal e profissional, pois facilita a correção e redirecionamento de atitudes, comportamento e desempenho (ROCHA, 2001).

Para Leme (2007), *feedback* é uma informação que deve ser isenta de adjetivos e emoção, pois se estes estiverem envolvidos, o *feedback* deixa de ser visto como informação e passa a ser uma crítica, sugestão ou opinião. Deve ser uma informação precisa que tenha como objetivo direcionar o colaborador a realizar sua missão para que a empresa atinja seus objetivos. Leme ressalta que ao dar *feedback* não se deve dar sugestões de melhoria, essa análise compete ao colaborador, que pode pedir auxílio ao Gestor se sentir a necessidade.

Bee e Frances (2002), definem *feedback* como toda a informação específica de um determinado comportamento ou desempenho, que ajuda a pessoa a melhorá-los, reforça-los ou desenvolve-los e, também toda a informação que leva a pessoa a compreender que seu desempenho, ou atingiu o padrão desejado, ou ficou abaixo das expectativas, a fim de incentivar e reafirmar ou evitar e encaminhar o funcionários em direção ao padrão desejado.

Quando o *feedback* é utilizado percebe-se que o gestor ajuda o colaborador a adquirir novos conhecimentos e técnicas, aprimorando seu comportamento e desempenho, fazendo com que ele tenha maior atuação de sua missão na empresa, colaborando, assim, com o crescimento e o sucesso da mesma.

Para Bee e Frances (2002), o momento mais adequado para o estabelecimento do *feedback* deve ser o primeiro momento possível depois do fato que motivou o *feedback* ter ocorrido, dessa forma mantém-se vivo o

acontecimento, tanto na memória da pessoa que faz como na da pessoa que recebe o que garante uma possibilidade maior do *feedback* ser mais específico, melhor compreendido e, conseqüentemente, mais facilmente incorporado ao trabalho futuro; Deve-se levar em conta a habilidade da pessoa que realiza o *feedback* naquele determinado momento e outros fatores, como a disponibilidade de tempo, o clima descontraído e a autoconfiança. A capacidade da pessoa de lidar com o *feedback*, ou seja, a quantidade de *feedbacks* que essa pessoa tem recebido sua sensibilidade a isso e a pressão exercida sobre ela, também, deve ser considerada.

O *feedback* é confundido com a Avaliação de Desempenho, mas não é a mesma coisa. A Avaliação de Desempenho é um instrumento formal de melhoria de performance; o gestor produz um relatório apontando os pontos fracos de seus subordinados e o envia ao RH, como efeito o RH ou o gestor, recomenda um treinamento ou algum curso para que o subordinado tenha um melhor desempenho em seu ponto fraco. O *feedback* é um mecanismo que permite ao indivíduo obter conhecimento de suas falhas com base na percepção alheia, o gestor aponta evidências no comportamento do profissional, que, se melhoradas, resultariam num bom desempenho (COSTA, 2006).

### **3.2. Tipos de Feedback**

Segundo Leme (2007), existem dois momentos de *feedback*, o do dia-a-dia e o *feedback* como devolutiva de uma avaliação. O primeiro momento é aquele onde deve ser diário e constante, é necessário monitorar a evolução das pessoas na equipe e incentivá-las para o desempenho de suas tarefas, essa é uma operação ágil, que reforça e deve ser feita no momento exato, isso significa que se deve identificar os fatos positivos ou negativos e o *feedback* deve ser dado enquanto os fatos estiverem bastante claros, para quem dá e para quem recebe o *feedback*. O segundo momento é o *feedback* como devolutiva de uma avaliação, esse deve ter no contexto, como parte do processo, uma avaliação com estrutura formal, objetivos específicos e predefinidos, esse *feedback* deve ser diferente do anterior e nele existe uma necessidade de um preparo maior por parte do gestor para compreender o

instrumento e aquilo que foi apurado na avaliação, fazendo uma interpretação correta e imparcial.

Existem dois tipos de *feedback*: o *feedback* positivo que estimula para que um comportamento adequado se repita e o *feedback* corretivo que corrige um comportamento inadequado para evitar que ele volte a ocorrer. Esses *feedbacks* possuem duas variações, o *feedback* negativo que é aquele que advém da aplicação incorreta do *feedback* corretivo, é quando ele vem acompanhado de alguma emoção de origem negativa, como raiva, ironia, agressividade, dentre outras. O problema desse tipo de *feedback* é que ele se torna uma ofensa à quem recebe e, a energia que a pessoa poderia usar para a resolução do problema acaba sendo dispensada para a defesa ou na indignação do ocorrido. Outra variação é o *feedback* insignificante, um tipo que resulta da aplicação errada do *feedback* positivo e ocorre quando se tem comentários que não são necessários e são insistentemente chamados de elogio e, quando a pessoa que dá o *feedback* não enfatiza o comportamento a ser repetido, isso acaba não sendo registrado no cérebro do receptor e ele deixa de repetir aquele comportamento (LEME, 2007).

Para Betti (2008 apud SATO, 2008), existem quatro tipos de *feedback*, o primeiro é o *feedback* verdadeiro/afetivo, que visa sempre o bem do outro e caracteriza-se pelo freqüente debate de idéias e fatos. As pessoas fazem trocas de informações legítimas, com objetivo de crescimento mútuo. É necessário muita maturidade de ambas as partes, pois mesmo que o *feedback* seja corretivo, ele será emitido e aceito gerando mudanças necessárias para melhoria. O segundo é o *feedback* verdadeiro/destrutivo, onde raramente são dados *feedbacks* positivos, ele é verdadeiro mas a intenção é de ofender ou destruir o outro. Nesse tipo de *feedback* o que predomina é a troca de agressividade, é o tipo mais freqüente de relação, onde se tem agressão constante e a tendência é aproximar-se da grosseria. O terceiro tipo de *feedback* é característico das relações paternalistas, esse é chamado de *feedback* falso/afetivo, nele uma das partes encara a outra como vulnerável a situações reais e dependente, as características são geralmente *feedbacks* falsos, sem conteúdo palpável e com, apenas, algumas verdades, a intenção é não diminuir o outro, mas acaba com o crescimento e amadurecimento das partes e prejudica a empresa. Por fim, existe o *feedback* falso/destrutivo onde



se tem um conteúdo falso e a finalidade é de destruir, ofender, subtrair ou prejudicar, conscientemente o outro. Esse tipo de *feedback* é marcado por agressões, mas são bem piores que as da relação Verdadeiro/ Destrutivo por causa da falsidade que existe nessa relação.

Cada autor adota um nome diferente para os tipos de *feedback*, mas em geral eles são bastante parecidos. O nome está diretamente ligado à percepção que cada autor tem do *feedback* e está relacionado com as experiências vivenciadas por cada um.

Rocha (2001), é bem mais simplista na hora de nomear os tipos de *feedback*, ele cita apenas duas formas: o positivo e o negativo, para ele o *feedback* positivo é aquele que reforça as virtudes, os atos, as atitudes e o comportamento do indivíduo e, o *feedback* negativo é aquele que expõe as deficiências e que na percepção do outro precisa ser aperfeiçoado.

O *feedback* é indispensável nas relações de trabalho, por ser um instrumento que tem como objetivo o crescimento do indivíduo e consequentemente da empresa. Não se deve esquecer que o *feedback* deve ser direcionado ao comportamento, uma vez que, se direcionado ao resultado, não incentiva a repetição do comportamento que levou àquele resultado. Se aplicado de forma incorreta pode acarretar vários danos (LEME, 2007).

### **3.3. Avaliação de 360º**

A Avaliação de 360º nasce dos movimentos de relações humanas dos anos 50 e 60, e da prática do Desenvolvimento Organizacional. Seu principal instrumento é o *feedback* que procura identificar e discutir diferentes percepções em um determinado grupo, buscando melhorias (REIS, 2003).

Para Edwards e Ewen (1998), a Avaliação de 360º nasce com as mudanças de conceitos ocorridas na área de Recursos Humanos. No final da década de 80, houve a necessidade de retirar o supervisor do processo de opinar sobre o desempenho de um funcionário para fins de avaliação e remuneração, e substituí-lo pela avaliação confidencial realizada pelas pessoas que faziam parte da rede de relacionamentos do funcionário. Nota-se, então, a necessidade de redirecionamento desse processo para que levasse em consideração o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do funcionário.

Os autores percebem o surgimento dessa avaliação em momentos diferentes, por se tratar de uma técnica que vem se desenvolvendo ao longo de cinco décadas.

Na década de 80 uma pesquisa realizada por Vicere e Fulmer (1998 apud REIS, 2003), que identificava as principais técnicas utilizadas para desenvolvimento de liderança, por organizações em diferentes partes do mundo, evidenciou o interesse crescente por técnicas que focam a aprendizagem e o desenvolvimento profissional no local de trabalho. No final da década de 80, quando a Avaliação de 360º está mais bem definida e divulgada, é observado um crescente desinteresse pela avaliação de desempenho que utilizava apenas informações de cima para baixo, conforme a análise dos pesquisadores esse desinteresse se deu pela crescente utilização da nova técnica, que se mostrou bastante eficaz e muito mais justa, sendo a mais adequada às organizações no século XXI. Sabe-se que as organizações não param de evoluir e por isso as avaliações, também devem seguir o mesmo ritmo, porque o ser humano necessita das mudanças para manter-se motivado.

Segundo Reis (2003), a Avaliação de 360º é também conhecida como avaliação de múltiplas fontes, avaliação multivisão e, até mesmo, *feedback* de 360º. Este termo é utilizado para definir o uso de múltiplas fontes para dar e receber *feedback*. Esse é um instrumento de intervenção na dinâmica interpessoal de um grupo, cujo foco é no desenvolvimento profissional e melhoria de desempenho.

Nesse tipo de avaliação se obtém informações estruturadas de seus superiores, de seus pares (clientes e fornecedores) e de seus subordinados, isso permite que o avaliado compare a percepção de si mesmo com a percepção das pessoas com quem ele se relaciona (ROCHA, 2001).

A Figura 1 mostra as fontes de *feedback* em um processo com múltiplas fontes:

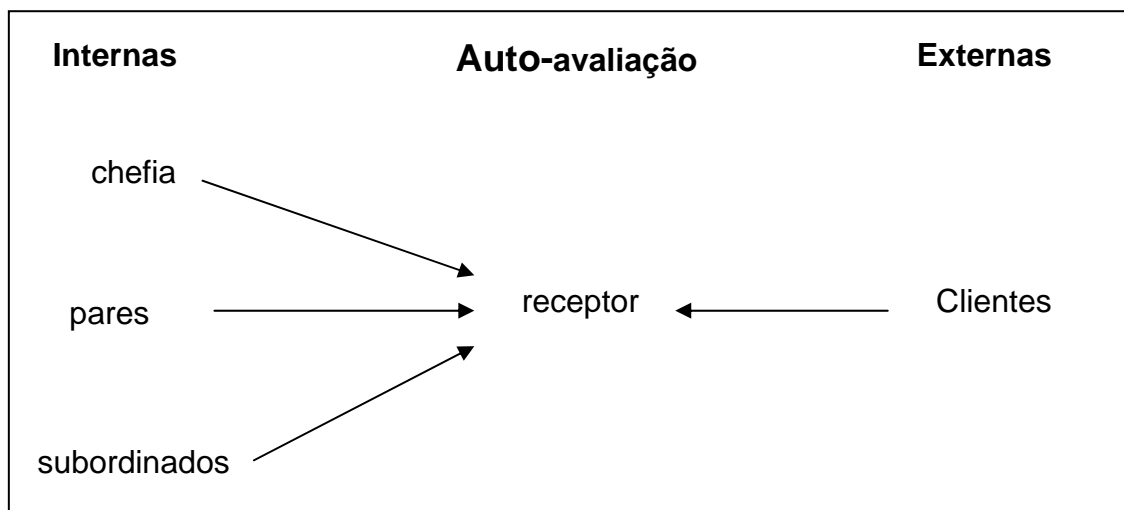


Figura 1 – Fontes de *feedback* em um processo com múltiplas fontes.

Fonte: Reis (2003; p.61)

Na Avaliação de 360° nota-se que o *feedback* que o receptor irá receber vem de pessoas que trabalham diretamente com ele, essas pessoas têm cargos maiores, menores ou iguais ao dele. Isso demonstra que a avaliação de 360° têm uma visão mais ampla do receptor, ajudando a criar um quadro para comparações das diferentes percepções acerca daquele indivíduo, melhorando assim a forma de reflexão que o receptor terá de sua avaliação.

### 3.4. Conceitos de Avaliação de 360°

Na Avaliação de 360° as informações sobre o desempenho de um determinado indivíduo são coletadas de seus supervisores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos. Para isso são preparados questionários adaptados à organização que está usando a ferramenta. Em geral sistemas computadorizados compilam os dados em relatórios individualizados e esses são apresentados à pessoa que está sendo avaliada (DESSLER, 2003).

Barnes (1997 apud ROCHA, 2001), as organizações possuem características que favorecem esse tipo de avaliação, em geral elas são mais “achatadas” e a “abrangência de controle” é variada, o gerente tem menos contato e conhecimento do subordinado. As organizações são geometricamente mais espalhadas, isso reduz a oportunidade do gerente de conhecer o subordinado no seu dia-a-dia. Elas fazem grande uso do

gerenciamento por projetos, no qual o indivíduo pode estar envolvido em vários projetos e, assim tendo mais de uma linha de reporte. Dão ênfase ao trabalho em equipe, dando maior significado a opinião dos pares e parceiros e, demandam maior cooperação, comunicação entendimento e transparência por parte de todos os envolvidos com a organização.

Bohl (1996 apud ROCHA, 2001), vê a Avaliação de 360º como uma ferramenta que têm uma visão mais democrática e menos tendenciosa, que facilita a obrigação do superior de direcionar o indivíduo para a melhoria de seu desempenho, enfatizando o apoio ao trabalho em equipe.

Edwards e Ewen (1998 apud ROCHA, 2001), apresentam o quadro abaixo, onde uma pesquisa com funcionários de organizações como Hewlett-Packard, Disney, Monsanto, Intel, Samaritan Health Services e University of Minnesota, comparam as principais características da avaliação de múltiplas fontes e a avaliação de fonte única:

<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS ENTRE A AVALIAÇÃO DE MÚLTIPLAS FONTES E A AVALIAÇÃO DE FONTE ÚNICA</b>	
<b>JUSTIÇA</b>	Menos notas infladas artificialmente, impacto menos adverso sobre grupos minoritários e mais salvaguardas.
<b>EXATIDÃO</b>	Viés pessoal menor e ponto de vista mais equilibrado.
<b>CREDIBILIDADE</b>	Maior credibilidade devido ao respeito pelos colegas de trabalho. Meu chefe pode estar errado, mas como todas essas outras pessoas podem estar enganadas?
<b>VALOR</b>	É provável que os colegas de trabalho sejam mais específicos no <i>feedback</i> comportamental.
<b>MOTIVAÇÃO</b>	A pressão dos pares motiva as mudanças de comportamento.

Quadro 1 – Avaliação de múltiplas fontes e a avaliação de fonte única.

Fonte: Edwards e Ewen (1998 apud ROCHA, 2001; p.39)

Pode-se observar que a avaliação de múltiplas fontes tem um caráter mais analítico, pois leva em conta a percepção de várias pessoas acerca de um indivíduo, quando a avaliação é de fonte única existe apenas a percepção do avaliador que pode ser influenciado por sentimento, ou seja, é um critério subjetivo e que não permite comparações.

Segundo Leme (2007), a confidencialidade dos avaliadores na Avaliação de 360º depende da cultura da empresa, a empresa pode ter um ambiente

preparado para o *feedback*, então as pessoas podem saber quem a avaliou e não se importar, pois o que interessa é o resultado da avaliação e o que ela trará de benefícios ao avaliado.

A confidencialidade é importante, pois pode acontecer dos avaliadores se sentirem incomodados em fazer o levantamento de informações sobre um indivíduo e esse não entender a visão que o outro têm dele, quando isso acontece o meio mais apropriado é passar aos profissionais, que estão aplicando a avaliação, a rede de relacionamentos de cada funcionário, para que eles façam a seleção de forma automática dos avaliadores, sem que eles sejam identificados (LEME, 2007).

A Avaliação de 360° é uma ferramenta estratégica utilizada pelo RH, que possibilita o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, por isso dificilmente uma organização expõe os dados da avaliação e os questionários utilizados para que sejam realizadas pesquisas acadêmicas sobre os resultados.

### **3.5. Organizações que utilizam a Avaliação de 360°**

De acordo com Rocha (2001), a IBM foi uma das primeiras empresas a introduzir a Avaliação de 360°. Em pesquisa realizada pela revista *Compensations & Benefits Review*, em março de 1996 com 756 empresas nos Estados Unidos, evidenciou que treze por cento delas já utilizavam um completo sistema de 360 graus.

AT&T, AlliedSignal, DuPont, Honeywell, Monsanto, Boing, Intel, Meridian Oil, essas são algumas das empresas que aplicam o *feedback* voltado ao desempenho do colaborador (EDWARDS; EWEN, 1998).

Segundo Newman (1993 apud REIS, 2003), em 1993 foi realizada uma pesquisa entre empresas norte-americanas e ficou evidenciado que 26% dessas utilizavam algum tipo de avaliação de desempenho com múltiplos avaliadores.

No Brasil temos alguns exemplos de grandes empresas que utilizam a técnica. A Aracruz, Amex, KPMG, Merck, Refinações de Milho Brasil e Shell são alguns exemplos. A maioria tem vinculado o uso da técnica com esforços de desenvolvimento de lideranças (REIS, 2003).

Segundo Costa (2006), a Eaton, de São José dos Campos, deu ênfase na aplicação do programa em 2001, quando o nível de satisfação geral dos colaboradores era de 60%, desde que começou a capacitar seus líderes para dar e receber *feedback*, a empresa tem conseguido recordes sucessivos de produção e o nível de satisfação aumentou para 79%. Acredita-se que este aumento seja devido a aplicação da Avaliação de 360°, mas não existem estudos específicos que comprovem essa afirmação. Este programa tem um custo que não pode ser desprezado, somente no ano de 2005 a empresa gastou 32.000 dólares e a estimativa para o ano de 2006 era de que esse gasto chegasse a 70.000 dólares.

O *feedback* de qualidade só reforça a relação entre as pessoas e alinha os interesses de líderes, liderados e empresa (COSTA, 2006).

## **4. ESTUDO DE CASO**

Nesta fase será apresentado um estudo de caso da Shell. Primeiro será apontado seu ramo de mercado e introduzido um breve histórico da organização. Em seguida será demonstrado como a Avaliação de 360° é aplicada, seus objetivos, a maneira de lidar com represálias e em quais competências se baseiam o questionário da Avaliação de 360° na Shell.

Para responder a segunda parte dos itens mencionados foi utilizada a entrevista realizada com a gerente da área de RH da Shell, retirada do artigo “Avaliação 360 graus: quando o chefe está na berlinda” escrito por Mauro Cezar Pereira da Revista Perspectivas, que se encontra no Anexo A deste trabalho.

### **4.1. Mercado de atuação**

A Shell é uma empresa global do ramo de energia e petroquímica. Ela opera em mais de 110 países e empregava, no final do ano de 2007, aproximadamente 100 mil funcionários (SHELL, 2008).

No Brasil a Shell fabrica, distribui e vende produtos derivados de petróleo. Na área de varejo, através de dois mil e setecentos postos de serviço, comercializa combustíveis, como gasolina, óleo diesel e álcool, além de lubrificantes e, em alguns postos, o gás natural veicular (SHELL, 2008).

Ainda no Brasil, a Shell atua na área de exploração e produção de petróleo e gás natural, possui 18,2% de participação na maior distribuidora de gás natural do país, a Companhia de Gás de São Paulo (Comgás), além de participações em gasodutos, como o Brasil-Bolívia, bases de abastecimento e suprimento de produtos químicos para indústrias. A Shell também fornece combustíveis para o setor de transporte de cargas e passageiros, tanto terrestre, naval quanto de aviação, e distribui lubrificantes para a indústria em geral (SHELL, 2008).

#### **4.2. Breve histórico da empresa**

A Shell iniciou suas atividades no Brasil no Rio de Janeiro em 1913 com o nome de *Anglo-Mexican Petroleum Products Company*. Seu primeiro negócio foi a distribuição óleo diesel, óleo combustível industrial, querosene e gasolina. Em 1952, a companhia passou a se chamar Shell Brazil Ltda e, finalmente, 1961 ocorreu a nacionalização da Shell, tornando-se uma empresa brasileira de capital estrangeiro (SHELL, 2008).

Em 1973 se associou à Petrobras para exploração de petróleo na bacia de Santos e em 1987 fundou, na cidade de São Paulo, a primeira loja de conveniência em postos de serviços do país. Em 1993, juntamente com a Petrobras, iniciou a produção de gás natural no Campo de Merluza, na Bacia de Santos (SHELL, 2008).

Em 1997 a Shell entrou no mercado de distribuição e transporte de gás natural no Brasil com a aquisição de parte das ações da Comgás e da participação no Gasoduto Bolívia/Brasil. No ano de 2000, foi a primeira companhia privada a explorar petróleo na Bacia de Campos e também a primeira companhia a produzir petróleo nessa bacia, em 2003, depois da flexibilização do monopólio estatal ocorrida em 1997 (SHELL, 2008).

De acordo com dados do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes (Sindicom), a Shell no Brasil encerrou o ano de 2007 com 2027 funcionários e atendeu a 16% do mercado de distribuição de combustíveis nacional (SHELL, 2008).

#### **4.3. Aplicação da Avaliação de 360º**

A ferramenta é aberta a todos os funcionários e participa, apenas, quem tem interesse. Quando a ferramenta foi implantada a participação era obrigatória para que fosse criada a cultura, no começo foi trabalhoso, pois os colaboradores se sentiram inseguros com a ferramenta, existiam preocupações quanto às represálias, mas logo após a consolidação da cultura ficou definido que só participaria da Avaliação de 360º quem tivesse interesse.



Os colaboradores podem avaliar as competências dos gerentes e essas informações podem ser utilizadas para a realização de *feedbacks* que servirão como base para seu desenvolvimento.

A Avaliação de 360° é associada a outros programas de desenvolvimento como treinamentos. Na maioria das vezes ela vira pré-requisito e seu resultado pode ser utilizado no treinamento do colaborador. As possibilidades de crescimento dentro da organização com o uso dessa ferramenta tende a aumentar.

Na Shell o colaborador tem a opção de manter ou não o sigilo da avaliação, é ele quem decide. Nessa empresa existem dois tipos de avaliação de 360°, um é para todos os funcionários, o outro é para o nível gerencial. A de nível gerencial não é específica para discutir o desempenho de quem está no comando, embora seja uma ferramenta que permite a análise do desempenho dos gestores sem que os subordinados fiquem expostos.

Os questionários utilizados para a Avaliação de 360° contém itens diferenciados para aquelas pessoas que tem a responsabilidade de comandar uma equipe.

Na Shell não existe um momento de avaliação, a ferramenta fica sempre disponível, as áreas que decidem momentos de ações específicas para a utilização.

#### **4.4. Objetivos da Avaliação de 360°**

O resultado dessa ferramenta ajuda a descobrir os defeitos e virtudes dos colaboradores, por isso existe a necessidade de deixar bastante claro que sua finalidade não é punir e nem demitir.

O objetivo da utilização da ferramenta é saber, de forma geral, quais competências precisam ser desenvolvidas dentro da organização. Ajudando o RH a focá-las isso contribui para a melhoria do ambiente de trabalho, pois existem trocas de informações e a contribuição para o desenvolvimento dos indivíduos.

Os resultados ajudam o receptor a descobrir quais seus pontos fortes e fracos e o RH pode encaminhá-lo a um treinamento específico, aprimorando os

pontos que devem ser corrigidos. Na Shell a avaliação não é encarada como uma ferramenta de promoção.

Segundo a gerente de RH da Shell a ferramenta pode levantar assuntos graves como erros de procedimentos, mas esse não deve ser o momento para punição. O RH deve realizar um *feedback* para esse colaborador, deixando claro que seu comportamento não é aceitável e que precisa ser mudado.

#### **4.5. Medo de represálias**

Sempre que uma organização adota a Avaliação de 360º é comum existir entre os funcionários o medo de represálias. Cabe aos profissionais que aplicam a técnica evitar esse tipo de anseio por parte dos colaboradores e impedir que medidas de punição aconteçam.

Na Shell a questão da confiabilidade é reforçada e, também é relatado aos colaboradores que todos os resultados são gerenciados por um sistema que desenvolve os relatórios o que garante a imparcialidade e sigilo da avaliação, pois não é uma única pessoa que consolida os resultados.

Mesmo depois de todos esses esclarecimentos por parte do RH existem sempre pessoas que ficam desconfiadas, esse tipo de comportamento tem que ser observado atentamente pelo RH, pois isso ocorre em ambientes que estão com problemas maiores.

#### **4.6. Competências do questionário da avaliação de 360º**

Na Shell existem nove competências principais de liderança consideradas fundamentais para o desenvolvimento e aprimoramento do colaborador. Tais competências fazem parte do questionário da Avaliação de 360º da organização, essas competências são: foco no cliente; desenvolvimento de visão compartilhada; *coaching* e motivação; demonstração de excelência e eficácia pessoal; maximização de oportunidades de negócio; manifestação de coragem; entrega de resultados e valorização das diferenças.

Quando o RH nota que um coordenador pode se tornar gerente é feita uma Avaliação de 360º para detectar seus pontos fortes e fracos para serem trabalhadas essas competências.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Conforme o estudo de caso da empresa Shell a Avaliação de 360º é aberta a todos os funcionários e participa quem tem interesse. Na página 18 deste trabalho pode-se observar que Bohl vê a Avaliação de 360º como uma ferramenta que têm uma visão mais democrática e menos tendenciosa.

Na Shell a questão de confidencialidade é reforçada, pois é comum existir entre os funcionários o medo de represálias. O colaborador pode escolher se quer manter ou não o sigilo na avaliação. Como se pode ver na página 18/19 deste trabalho, Leme diz que a confienciabilidade dos avaliadores depende da cultura da empresa, pois ela pode ter um ambiente preparado para o *feedback* e com isso a questão que importa é o resultado da avaliação e seus benefícios.

Os resultados dos questionários da Avaliação de 360º da Shell são gerenciados por um sistema que desenvolve os relatórios, o que garante a imparcialidade e sigilo da avaliação. Na página 17 deste trabalho, Dessler diz que em geral sistemas computadorizados compilam os dados em relatórios individualizados e esses são apresentados à pessoa que está sendo avaliada.

Dessler diz, ainda que os questionários devem ser adaptados à empresa. Na Shell existem dois tipos de Avaliação de 360º, um é para todos os funcionários, o outro é para o nível gerencial. Os questionários são diferenciados, para aquelas pessoas que têm a responsabilidade de comandar uma equipe existem alguns itens específicos.

A gerente de RH da Shell afirma que o resultado dessa ferramenta ajuda a descobrir os defeitos e virtudes dos colaboradores, por isso deve-se deixar claro que sua finalidade não é punir e muito menos demitir. Na página 12 deste trabalho, Bee e Frances colocam que o *feedback* deve ajudar a pessoa a melhorar um comportamento ou desenvolvê-lo e que ele deve levar a pessoa a compreender que seu desempenho, ou atingiu, ou ficou abaixo das expectativas. Seus objetivos são incentivar e reafirmar ou evitar e encaminhar o funcionário em direção ao padrão desejado.

Na Shell o objetivo da utilização da Avaliação de 360º é saber quais competências precisam ser desenvolvidas dentro da organização. Ajudando o RH a focá-las, contribuindo para o progresso do ambiente de trabalho, pois

existem trocas de informações e a contribuição para o desenvolvimento dos indivíduos. Na página 12, Leme ressalta que o objetivo do *feedback* deve ser direcionar o colaborador a realizar sua missão para que a empresa atinja seus objetivos.

Os resultados da Avaliação de 360º na Shell ajudam o receptor a descobrir quais seus pontos fortes e fracos e o RH pode encaminhá-lo a um treinamento específico, aprimorando os pontos que devem ser corrigidos. Na página 17/18 deste trabalho, Rocha ressalta que na Avaliação de 360º obtém informações estruturadas, dos superiores, pares e subordinados, permitindo ao avaliado a comparação da percepção que ele tem de si mesmo com a percepção das pessoas que se relacionam com ele.

## 6. CONCLUSÃO

Observa-se que a Avaliação de 360º se bem desenvolvida e aplicada é uma ferramenta muito importante para as empresas, pois ajuda no desenvolvimento dos funcionários e consequentemente da organização. Consegue apontar erros de procedimentos e mostrar áreas que estão com problemas maiores.

Como já foi citado no embasamento teórico desse trabalho, a Avaliação de 360º é extremamente estratégica, ela pode interferir no sucesso da organização. Empresas como AT&T, AlliedSignal, DuPont, Honeywell, Monsanto, Boeing, Intel, Meridian Oil, Aracruz, Amex, KPMG, Merck, Refinações de Milho Brasil, Eaton e Shell utilizam essa ferramenta e investem muito tempo e dinheiro, pois reconhecem os ganhos de sua utilização.

Embora seja difícil conseguir os dados para a realização de estudos acadêmicos sobre a Avaliação de 360º sabe-se que a necessidade de pesquisar e escrever sobre o assunto são enormes, pois não existe muito material. Além disso, as informações quanto a forma e os resultados da Avaliação de 360º nas empresas, pelo fato de serem estratégicas, não são ou são divulgadas em parte para o público externo. No entanto, sabe-se que nas organizações supracitadas existem ganhos com o uso dessa ferramenta, embora seja difícil de mensurá-los. A Avaliação de 360º também pode ajudar as pequenas empresas a desenvolver seus funcionários e, consequentemente desenvolver a si própria, podendo competir de maneira mais justa no mercado.

Assim, o objetivo geral desse estudo foi demonstrar como o *feedback* é utilizado na Avaliação de 360º. Para atingir esse objetivo foi necessário descrever e apontar os conceitos do *feedback* e da avaliação, utilizando exemplos de empresas que fazem uso da ferramenta, tornando fácil o entendimento da ferramenta e como ela deve ser aplicada. A Avaliação de 360º utiliza de *feedbacks* o tempo todo e é riquíssima para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. O problema levantado para esse estudo foi como utilizar o *feedback* na Avaliação de 360º. A questão problema foi respondida no decorrer do trabalho e ficou bastante evidenciada no estudo de caso realizado na Shell, pois a entrevista da gerente de RH serve como base para estudos e próximas pesquisas sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração:** construindo a vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEE, Roland; FRANCES. **Feedback.** São Paulo: Nobel, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Campus, 1999.

COSTA, José E. **Por que você ainda patina nisso.** Revista Você SA, p. 48-50, ago. 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J. **Feedback de 360°.** HSM Management. São Paulo, Ano 2, nº 6, p. 40-44, 1998.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, Rogério; **Feedback para resultados na gestão por competências pela Avaliação de 360°.** São Paulo: Quality, 2007.

PEREIRA, M. **Avaliação 360 graus:** quando o chefe também está na berlinda. Ed.nº. 83, ago. 2006 <<http://www.perspectivas.com.br/360grau.htm>> Acesso em 24/09/2008.

REIS, Germano G. **Avaliação 360 graus:** um instrumento de desenvolvimento gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, Eduardo P. **Feedback 360 graus**: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional. São Paulo: Alínea, 2001.

SATO, K. **Quem recebe mais feedback tem mais chance de obter sucesso profissional**. Infomoney, São Paulo, set. 2008. Disponível em <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1284583&path=/seunegocio>> Acesso em 24/09/2008.

SHELL. **Relatório de Sustentabilidade da Shell**. Brasil, 2007/2008.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

## ANEXO A

**Avaliação 360 graus:** quando o chefe também está na berlinda.

por Mauro Cezar Pereira (Edição Nº 83 / Agosto de 2006)

Imagine um chefe autoritário, durão, daqueles que não aceita diálogo. Agora pense na situação dos funcionários a ele subordinados. Independentemente de ser esse líder um profissional de decisões justas ou não, como lhe dizer o que se pensa, mesmo quando a idéia é aprimorar o dia-a-dia, o relacionamento profissional?

Uma conversa franca pode ser mal interpretada e a chefia raramente abre espaço para um “jogo aberto”. Para isso existem ferramentas como a Avaliação 360 Graus, por meio da qual é possível avaliar os colegas de trabalho, inclusive os que na hierarquia da companhia estão acima.

Na Avaliação 360 Graus o sigilo e a liberdade de optar pela participação, ou não, permitem aos funcionários demonstrar o que pensam de colegas e de chefes.

É um canal no qual a análise dos profissionais não ocorre apenas de cima para baixo, ou seja, não são apenas aqueles que têm cargos mais elevados hierarquicamente que detêm o poder de dizer o que pensam dos demais. E tomar decisões em função disso.

A técnica é cada vez mais aplicada nas organizações que, por meio de ferramentas específicas, têm condições de detectar problemas que vão do abuso do poder à dificuldade de comandar grupos, por exemplo.

O processo consciente de Avaliação 360 é uma das possibilidades de transformação, desde que encarado com seriedade e propósitos sérios, resume Renilda Ouro, autora de diversos livros sobre gestão como Mudança Organizacional – Soluções Genéricas para Projetos.

“No Brasil já se utiliza esse tipo de avaliação há mais de seis anos”, destaca Karina Franken, responsável pelo setor de Recursos Humanos da Shell. Ela explica que na empresa a técnica é aberta a todos os funcionários.

“Com ela criamos espaço para que os próprios funcionários avaliem as competências dos gerentes. As pessoas acham válido porque serve como base



de informação para o desenvolvimento. Temos alcançado sucesso na utilização da ferramenta, embora seja difícil medir o impacto disso”, analisa.

Dorival Machado, palestrante com especialização em Recursos Humanos pela FGV e 27 anos de experiência no desenvolvimento de pessoas como executivo de empresas nacionais e multinacionais, diz que o ideal é conseguir a adesão dos participantes. “Quando a implantamos, todo o trabalho preparatório visa minimizar resistências.

Usamos várias estratégias pra envolver as pessoas desde o início. Às vezes nem chamamos de avaliação e sim Processo de Desenvolvimento e Feedback 360 Graus. Normalmente não é voluntária, a direção decide e buscamos a melhor forma de implementá-la”, explica.

### **Como aplicar corretamente**

“No início do processo, a participação pode até ser obrigatória”, argumenta Franken, da Shell. Ela acrescenta que isso é viável enquanto se tenta criar a cultura, mas ressalta que quando a mesma se estabelece deixa de ser necessária tal medida. Aí a atuação do funcionário no processo torna-se voluntária. “É como fazemos hoje aqui na Shell. Também associamos o 360 a programas de desenvolvimento como treinamentos. Ele vira pré-requisito e o resultado é

levado à discussão no treinamento. Isso aumenta as chances de crescimento dentro da organização”, interpreta.

Para Renilda Ouro, a Avaliação 360 graus tem como foco a competência nos relacionamentos e a busca do alinhamento de valores pessoais aos praticados no dia-a-dia da gestão. “Sua aplicação não deve ser considerada entre os extremos voluntária ou obrigatória, mas sim como um instrumento adequado ao modelo de gestão vigente na organização. Dessa forma, se bem conceituada, pode ser um poderoso instrumento de criação de identidade organizacional e valores positivos”, afirma.

A construção de um ambiente saudável de trabalho pode passar pelo uso da técnica, acredita a especialista.

Renilda ressalta a necessidade de se considerar tal ferramenta como útil no desenvolvimento pessoal e profissional, e não somente para avaliação de performance, sujeita a prêmios ou punições.

Mas há formas erradas de uso da Avaliação 360 Graus. A preservação do anonimato é vital para que as pessoas se sintam à vontade e dêem suas opiniões sobre o avaliado.

Contudo, esse sigilo costuma ser quebrado em algumas empresas, atrapalhando o processo. “Às vezes as companhias aplicam o processo de forma equivocada e depois alguém tem que consertar, como já aconteceu comigo”, conta Dorival. Para ele, o anonimato é importante principalmente na implantação e no primeiro ciclo.

O número de avaliadores pode minimizar o problema. Há casos em que a direção entende que, considerando a cultura existente, não há a necessidade de haver o anonimato. Mas se assim o fazem, têm surpresas. “Quando o processo é totalmente conduzido por nós, não abrimos mão. Pode até acontecer de haver a quebra de sigilo, mas se isso ocorrer nosso papel é lutar para que o processo não seja prejudicado e o principal produto que é desenvolver pessoas seja preservado”, diz o instrutor e palestrante.

Se ocorrerem erros, a iniciativa de uso da Avaliação 360 Graus poderá vir a ser mais um “desperdício” que envolve muitos recursos financeiros, humanos e de tempo, sem atingir os propósitos para os quais foi definida. É como Renilda Ouro define as conseqüências da aplicação inadequada de tal técnica. “A quebra do sigilo acena para um viés peculiar da organização, que pode ser entendido como imaturidade, desmotivação ou, o mais comum, despreparo para implantação do próprio processo”, resume.

Para ela, trata-se de um processo de mudança e assim deve ser encarado, gerido e implantado. “Se não for devidamente gerenciado pode vir a ser mais um motivo para resistências e invalidações, comprometendo ainda outras mudanças que precisam ser feitas”, acrescenta.

Na Shell, garante Karina Franken, a confidencialidade é mantida. Para ela, essa medida é muito importante e deixa os funcionários à vontade para responder, especialmente quando a opinião manifestada tem conteúdo negativo. “Temos duas ferramentas 360 Graus, uma para todos os funcionários e outra de nível gerencial, sempre com a opção de identificação, ou não, do funcionário, ele decide”, explica.

Embora seja uma ferramenta capaz de permitir a análise do desempenho dos chefes sem que os subordinados fiquem vulneráveis,

expostos a represália, a Avaliação 360 Graus não é específica para que seja discutido o desempenho de quem está no comando.

Por isso mesmo, a Shell utiliza tal recurso em todos os níveis, embora tenha grande importância para os gestores.

“Quem não tem a responsabilidade de comandar uma equipe não recebe um questionário com os mesmos itens de avaliação”, frisa Franken.

Renilda alega que as organizações ainda são hierarquizadas e o poder está bastante concentrado.

Para ela, com isso, a implantação do sistema 360 Graus inicia-se por aí. “O grande valor dessa decisão pode também estar concentrada na questão ‘apóie o líder naquilo que ele precisa aprender, não o deixe vivenciar a solidão que é, por vezes, inerente à função’. Se colocarmos essa premissa, teremos um grande começo para as mudanças que a avaliação poderá gerar”, assegura.

A especialista frisa, no entanto, que há de se considerar que muitas vezes crises de egos impedem o diálogo aberto entre os subordinados e seus chefes e a equipe acaba atribuindo a estes toda a responsabilidade pela deterioração do ambiente. “O líder precisa tanto de ajuda quanto qualquer outro colaborador; a organização sairá ganhando, assim como todos”, acrescenta.

Dorival, por sua vez, discorda quando ao foco da aplicação do sistema, para ele especificamente dirigido aos líderes. “Minha experiência foi sempre com cargos em níveis de chefia, pois têm metas mais claras a atingir e competências a desenvolver. Nos patamares administrativos ou mesmo operacionais aplicam-se outros tipos de avaliação”, argumenta. Ele diz que, além disso, os níveis executivos respondem por competências ligadas à sobrevivência do negócio, suas estratégias, e por isso o foco é voltado para eles.

### **Objetivo não é demitir**

O resultado da avaliação ajuda a detectar defeitos e virtudes e torna mais fácil a tentativa de corrigi-los, de aprimorar o profissional encaminhando-o a um treinamento específico, por exemplo. E não é só. “A ferramenta é uma forma de saber quais as competências que precisam ser mais bem desenvolvidas, não só do indivíduo, mas de forma geral. “Isso nos dá a idéia do

que precisamos focar e colabora na melhora do ambiente de trabalho por meio de troca de informações e contribuição ao desenvolvimento de outras pessoas”, resume Karina Franken, responsável pelo setor de RH da Shell. A Avaliação 360 Graus é um poderoso instrumento para desenvolvimento de pessoas, na visão de Dorival Machado.

Ele destaca que o processo de implantação prevê: identificar competências, descrevê-las, definir indicadores de desempenho, avaliá-los, dar feedback sobre o desempenho, preparar ou ajudar a preparar planos de desenvolvimento individual, propor e ou conduzir planos de crescimento corporativo, monitorar o processo.

“Existem vários subprodutos: necessidades de treinamento, coaching, counselling, detectar potenciais talentos, auxiliar em planos de carreira, informações para promoções, demissão. Mas, o objetivo maior, e é por ele que insistimos, é desenvolver pessoas, não é dar aumento salarial, muito menos promover ou até demitir”, afirma.

O consultor e palestrante acrescenta que o uso da técnica com esse objetivo “mata” o instrumento. “Há empresas que nos pedem propostas visando na realidade demitir e precisam de justificativas. Quando isso acontece nem apresentamos um projeto”.

Na interpretação de Karina Franken, a técnica pode levantar assuntos mais graves, erros de procedimentos, mas não deve ser o caminho para a punição: “Nossa orientação é, no momento em que isso acontecer, o RH intervir e orientar o funcionário, explicar que seu comportamento não é aceitável e precisa deixar de acontecer. Punir não é a primeira alternativa. Já tivemos casos desse tipo na Shell, mas não graves, como de assédio moral. Ao mesmo tempo se percebeu que faltavam competências para certos líderes”.

Renilda Ouro diz que o grande impacto da Avaliação 360 Graus nas empresas parece ser exatamente em função do vácuo deixado por outros métodos menos abrangentes. “Isso tem proporcionado certo valor, tanto atribuído à sua estrutura, quanto à qualidade, aplicação e resultados”.

### **Como evitar o medo de represálias**

Quando a Avaliação 360 Graus é aplicada pela primeira vez em uma empresa, os funcionários costumam temer represálias. Impedir que isso ocorra,

evitar que eles fiquem inseguros e que medidas vingativas aconteçam são preocupações dos profissionais que aplicam a técnica. “Reforçamos a questão da confidencialidade e o fato de ser tudo gerenciado por um sistema que gera os relatórios. Isso garante que não é uma pessoa apenas que irá consolidar os resultados, assegura imparcialidade e sigilo. Mas há sempre pessoas que podem ficar desconfiadas, e isso ocorre em ambientes onde há problemas maiores”, admite Franken, da Shell.

A condução do processo e as estratégias de comunicação são fundamentais para isso, inclusive com o intuito de garantir o alinhamento da linguagem utilizada na avaliação e o entendimento por parte do seu público-alvo.

“Questões ambíguas ou irrelevantes presentes no questionário podem gerar insegurança no indivíduo e ele não estará motivado para respondê-las, sequer entenderá seu significado e ficará desmotivado; pior, descrente com relação ao processo”, adverte Renilda.

Dorival Machado ressalta que sempre há o temor dos funcionários. Por isso, sugere que se parta do princípio que o processo deve ser claro desde o início. “Às vezes até sabemos aonde chegar, mas se pedimos ajuda, as resistências são menores ou deixam de existir. Ocorrem reuniões preparatórias com avaliadores e avaliados abrindo claramente qual é o objetivo do processo. Com isso tentamos evitar esse temor, mas, como o ser humano é uma caixinha de surpresas se alguém disser que 100% das pessoas não têm esse medo, está se equivocando”, admite.

## **O questionário**

São diversas as perguntas formuladas na ferramenta de Avaliação 360Graus, evidentemente com variações de empresa para empresa. Cada uma tem as suas de acordo com as características do seu processo e competências a avaliar. “Em meus cursos ensino passo a passo como fazer, e normalmente o pessoal de RH que participa quer questionários prontos. Mostro alguns e até dou cópia de parte deles, mas reforço que vai depender de quais competências estarão em jogo”, observa Dorival.

Renilda Ouro destaca que a melhor apresentação para a Avaliação 360 é fazer uso de afirmações e permitir que o avaliado decida o grau relativo à pessoa em questão. Em uma escala que pode ir de ineficaz a extremamente eficaz (ou numérica e/ou suas representações). Por exemplo, ao referir-se ao avaliado as perguntas poderiam ser:

“É acessível e disponível à equipe, pares e superiores, deixando evidente que soma seus esforços aos demais, num clima de interdependência e confiança mútua, tendo em vista os objetivos do grupo”. Ou então: “Dá e recebe feedback de forma sempre positiva, focalizando fatos, e evitando sempre julgamentos pessoais”.

Um dos exemplos que a escritora cita para perguntas com múltipla escolha para as respostas seria:

1. Ineficaz
2. Não muito eficaz
3. Razoavelmente eficaz
4. Eficaz
5. Extremamente eficaz
6. Não se aplica ou não observado

Ela acrescenta que, com relação ao conteúdo da avaliação, devem constar tópicos que representem a realidade e a intenção da organização, sempre no sentido de para onde ela deseja ir. “São perguntas como essas que costumam compor os questionários utilizados para o levantamento das impressões que fazem parte do Kit Avaliação 360 Graus”, acrescenta.

Na Shell, o questionário se baseia em nove competências principais de liderança que a empresa considera fundamentais. “Lá, temos perguntas sobre foco ao cliente, gerenciamento da equipe, se motiva e orienta, se tem bom relacionamento, se valoriza opiniões diferentes, se há consistência entre o que fala e o que faz, se valoriza o desenvolvimento dos funcionários etc.”, explica Karina Franken.

No ano passado, em um universo de 1.665 funcionários, 136 utilizaram a ferramenta de Avaliação 360 Graus, sempre aberta a todos. “Não há momentos

específicos para participar, ela está sempre disponível a todos e as áreas podem decidir momentos de ações específicas nesse sentido”, acrescenta.

A utilização não é obrigatória, salvo situações especiais e a empresa não a encara uma ferramenta de promoção.

Ocorre o inverso. “Se notamos que um coordenador pode se tornar gerente, ele faz o 360 e detectamos os pontos fracos e fortes e trabalhamos essas competências”, explica.

### **Como surgiu a técnica**

Pesquisas indicam que nos anos 70, nos Estados Unidos, apareceram técnicas que podem ser classificadas como Avaliação 360 Graus, lembra Dorival Machado.

“No cenário tradicional das organizações, a avaliação era um processo tipicamente ‘top-down’, em que patrões, chefes ou supervisores julgavam seus subordinados, predominantemente com foco na produtividade. Por incrível que pareça isso acontecia por capricho dos chefes ou em situações nas quais os problemas apareciam”, lembra a escritora Renilda Ouro.

Com a evolução das organizações, em função da necessidade de sua adaptação às mudanças ocorridas nas sociedades, o clima organizacional interno começou a mudar, e novas filosofias emergiram. Isso impactou a maneira como as avaliações eram aplicadas.

Em 1954, Peter Drucker lançou as bases da APO, Administração por Objetivos. “Foi o primeiro grande passo para mudanças nos conceitos de avaliação até então vigentes, pois ajudou a formalizar o foco do processo de avaliação, o feedback, desde que chefes e subordinados passaram a traçar juntos suas metas e alvos específicos de produtividade”, conta.

“É uma ferramenta que surgiu como forma de aumentar a transparência na comunicação e na avaliação dos supervisores junto a mudanças no perfil de liderança e desde então nos a utilizamos”, ressalta Karina Franken, do RH da Shell.

Avaliações sistemáticas de performance viraram rotina nas corporações. Mas apesar de serem ferramentas válidas para o monitoramento da produtividade, somente uma perspectiva era considerada.

Tratava-se de uma via de mão-única: somente os subordinados eram avaliados e isso gerava sérios problemas de discordância com relação aos resultados das avaliações. “O pobre feedback era dado aos empregados, trazendo uma série de conflitos e impactos na motivação do pessoal”, analisa Renilda.

Entre meados dos anos 60 e início dos anos 70, pesquisadores começaram a estudar o reflexo de feedbacks de subordinados diretos a seus supervisores. Eles concluíram que esse processo tinha impacto positivo e acarretava aprendizados aos líderes, gestores. A partir daí esse tipo de avaliação começou a se expandir.

Em meados dos anos 80 uma pesquisa feita pelo Center for Creative Leadership (Centro para Liderança Criativa – uma organização não-lucrativa dos Estados Unidos) atestou os impactos positivos da avaliação de ocupantes de cargos gerenciais por seus subordinados.

“Principalmente pela possibilidade de desenvolvimento pessoal e maior consciência sobre os resultados da sua performance no grupo subordinado”, diz Ouro.

E a premissa principal atestada pela pesquisa foi a de que a contribuição que as pessoas dão varia dependendo do papel que elas exercem, sejam chefes, subordinados diretos, pares ou clientes.

Essa mesma instituição validou a Avaliação 360 Graus, e a evolução dos padrões das organizações ajudou na ampliação do uso deste tipo de recurso. Para Renilda, a necessidade de enxugamento das estruturas hierárquicas, a sua horizontalização, a adoção de organizações matriciais, o movimento da Qualidade Total e a cultura de valorização dos clientes, o desenvolvimento da tecnologia, o aumento da competição de mercado, tudo isso contribuiu para a adoção da Avaliação 360 Graus. “É uma ferramenta mais adequada à complexidade cada vez maior das organizações”, define.

### **Competências da Avaliação 360 Graus na Shell:**

- . Foco no cliente
- . Constrói visão compartilhada
- . Coaching, motivação e desenvolvimento
- . Demonstra excelência pessoal



- . Demonstra eficácia pessoal
- . Maximiza oportunidades de negócio
- . Demonstra coragem
- . Entrega resultados
- . Valoriza as diferenças